



**Universidad
Zaragoza**

Trabajo Fin de Grado

La gestión de las relaciones y la multicanalidad en el sector bancario

Relationship management and multichannel in the banking sector

Autora

Karina Tamayo Alverca

Directora

Victoria Borbonaba Juste

Facultad de Economía y Empresa

2019

Resumen

En la actualidad la gestión de las relaciones con el cliente es importante en todos los sectores, el foco central de la estrategia de todas las empresas ya no es tanto la obtención de beneficios, ya que, la satisfacción de los clientes ha ido cobrando importancia. En este trabajo se va analizar la relevancia que tiene en el sector financiero el marketing relacional, sobre todo a raíz del cambio tecnológico que están llevando a cabo las entidades financieras. Dicho cambio está impulsado por el uso de las tecnologías como medio de comunicación masivo y en consecuencia por el cambio en el comportamiento de los consumidores. Además, se tratará como han surgido nuevos canales de comunicación tanto online como offline dando lugar al desarrollo de una estrategia multicanal por parte de las entidades financieras. También se realiza un análisis, mediante una encuesta realizada a una muestra de 401 usuarios de banca, con la finalidad de conocer el grado de aceptación del cambio comentado anteriormente y de sus preferencias acerca de los distintos canales de comunicación.

Abstract

At present, the management of customer relations is important in all sectors, the central focus of the strategy of all companies is no longer so much as obtaining benefits, since customer satisfaction has gained importance. This paper will analyze the relevance of relational marketing in the financial sector, especially as a result of the technological change that financial institutions are carrying out. This change is driven by the use of technologies as a means of mass communication and consequently by the change in consumer behavior. In addition it will be low new communication channels have emerged both online and offline leading to the development of multichannel strategy by financial institutions. An analysis is also carried out, through a survey of a sample of 401 banking users, in order to know the degree of acceptance of the change mentioned above and their preferences about the different communication channels.

Índice

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	1
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	4
□ Del marketing transaccional al marketing relacional	4
□ CRM	5
□ Fidelización, vinculación y retención de clientes	6
□ Multicanalidad y omnicanalidad	8
CAPÍTULO III. CONTEXTUALIZACIÓN	9
□ Importancia del marketing de relaciones en el sector bancario	9
□ Impacto de las tecnologías en el sector bancario	12
CAPÍTULO IV. CANALES DE COMUNICACIÓN EN EL SECTOR BANCARIO ..	15
□ Sucursales y oficinas	15
□ El gestor	17
□ El cajero	19
□ La banca online	20
□ Social Banking	22
□ Banca móvil	23
□ Banca telefónica	25
CAPÍTULO V. ENCUESTA.....	26
□ Introducción	26
□ Metodología	26
□ Análisis de los resultados	27
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES	36
CAPÍTULO VII. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	40
□ Bibliografía	40
□ Webgrafía	40

Índice de figuras

Figura 1. Gestión del marketing relacional en una entidad financiera.	10
Figura 2. Banca electrónica. Operaciones bancarias (%).	12
Figura 3. Uso de los distintos canales de comunicación (%).	14
Figura 4. Evolución anual del número de oficinas del sistema bancario en España desde 2010 hasta 2018.	15
Figura 5. Porcentaje de usuarios de servicios de banca online en España de 2006 a 2018.	21
Figura 6. Evolución del número de usuarios de la banca móvil en el mundo de 2008 a 2019 (en millones).	24
Figura 7. Respuestas de cada uno de los segmentos.	27
Figura 8. Frecuencia de uso de la oficina bancaria por parte de los clientes.	28
Figura 9. Sentimiento que produce en los clientes acudir a la oficina.	29
Figura 10. Tipo de transacciones que realizan los clientes cuando acuden a la oficina.	30
Figura 11. Razón por la que los clientes acuden a la oficina.	31
Figura 12. Porcentaje de los clientes que dejarían de acudir o seguirían acudiendo al puesto de caja aun pudiendo realizar las operaciones desde casa.	31
Figura 13. Porcentaje de uso del tipo de canal que elegirían los clientes en caso de tener un problema o incidencia.	32
Figura 14. Canal de comunicación preferido por los clientes para realizar la operativa diaria.	33
Figura 15. Conocimiento de la apertura del nuevo modelo de oficina.	34
Figura 16. Porcentaje de clientes que han visitado el nuevo modelo de oficina	34
Figura 17. Opinión de los clientes acerca de la influencia del nuevo modelo de oficina en la relación banco- cliente.	35

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

En la actualidad, la gestión de la relación con el cliente es el eje fundamental del desarrollo y crecimiento de toda empresa. A diferencia de épocas anteriores, la satisfacción del cliente es el objetivo principal de todas las empresas. Adquiere importancia el conocimiento del cliente en todos los aspectos, por ejemplo, conocimiento de sus comportamientos, costumbres y necesidades, con el objetivo de atender a los clientes de forma personalizada para lograr su fidelización.

La fidelización desempeña un papel clave. Un cliente fiel genera un valor intangible ya que se convierte en un seguidor y predicador de la marca a medida que se desarrolla un vínculo emocional a largo plazo.

Las empresas han pasado de enfocar su estrategia hacia el incremento de beneficios a enfocarla hacia el cliente. Estos cambios se han llevado a cabo en todos los sectores, en concreto, en el sector bancario las razones que explica esta transformación son la siguientes.

Por un lado, la crisis financiera ocurrida en el año 2008, generó desconfianza en los usuarios de las instituciones financieras y a día de hoy según el estudio “Barómetro de confianza 2019” elaborado por la consultora Edelman la banca es el sector que menos índice de confianza presenta, actualmente tiene un índice de confianza del 57%, un 8% superior al año 2015 y tan sólo un 10% superior respecto al año 2009, a pesar de este incremento sigue presentando un porcentaje inferior al resto de sectores que tienen porcentajes por encima del 70%.

Por otro lado, el boom tecnológico ha conllevado a un cambio en el comportamiento de los clientes. Comportamiento más complejo, impredecible y más digital que implica que se produzca un incremento en las expectativas, se espera recibir un servicio rápido, eficiente y satisfactorio.

La adopción de la tecnología está dando lugar a la aparición de nuevos canales de comunicación entre las entidades financieras y sus clientes y por consiguiente están aumentando el número de clientes multicanal frente a los clientes tradicionales, así lo confirma el informe STIGA 2018, que argumenta que entre los años 2012 y 2018 se ha producido una disminución de los clientes tradicionales, sin embargo, los clientes multicanal han aumentado.

Este trabajo tiene como objetivo el estudio del marketing relacional aplicado al sector de la banca, su evolución, impacto en los consumidores y como se está llevando a cabo en la actualidad teniendo en cuenta el impacto que está teniendo la tecnología en la sociedad. Más concretamente, se dará respuesta a los siguientes objetivos:

- Definir la evolución del marketing transaccional al marketing de relaciones, qué es CRM, diferenciar los conceptos de fidelización, vinculación y retención de clientes y los términos multicanalidad y omnicanalidad.
- Analizar la importancia del marketing relacional en el sector bancario, así como el impacto de la tecnología en el mismo.
- Analizar los distintos canales de comunicación entre el banco y sus clientes, consecuencia del boom tecnológico.
- Analizar la aceptación por parte de los consumidores de la transformación tecnológica que está viviendo la banca y sus preferencias respecto a los canales de comunicación.

Con respecto a la metodología, para la realización de la parte teórica de este trabajo se han utilizado fuentes de información secundarias como, por ejemplo, estudios, páginas web, informes, artículos de prensa, noticias y libros, siendo alguno de ellos los siguientes:

En cuanto a estudios. El 7º Estudio de Emociones en Banca de Particulares en España (EMO Insights Internacional), Redes Sociales 2018 y Mobile Performance Index 2018.

Páginas web, se ha extraído información de las distintas páginas web de las entidades financieras, entre las que se encuentra, BBVA, Banco Santander, La Caixa, Bankinter, Sabadell, etc.

En cuanto artículos de prensa e informes, por un lado artículos de prensa de la revista Marketing 4 Ecommerce y por otro lado informes como el informe Bancos Social 2019, la Sociedad de la Información de 2018, STIGA 2018, V Informe de Inversión Digital, etc.

Y por último se ha extraído información de noticias publicadas por diferentes periódicos, como el periódico el Economista, Cinco días y Expansión.

La parte práctica se llevará a cabo mediante un cuestionario, a través del cual se recogerá información que será analizada con el objetivo de extraer conclusiones acerca del grado de aceptación por parte de los clientes de la transformación de la oficina tradicional que están llevando a cabo las distintas entidades financieras y acerca de sus preferencias en cuanto a los canales de comunicación tanto digitales como tradicionales, consta de 10 preguntas y la muestra es de 401 individuos, se ha hecho llegar al público objetivo a través de distintos medios digitales y se han analizado los resultados mediante diagramas de sector, los resultados serán analizados de manera detallada en el capítulo V.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

➤ *Del marketing transaccional al marketing relacional*

Durante los últimos años se han producido diversos cambios en el panorama empresarial, entre ellos, el incremento de la competencia, los avances tecnológicos y por consiguiente los cambios en los comportamientos de los consumidores. Estos cambios conllevan a que, los objetivos de las empresas, no sean únicamente aquellos relacionados con aspectos económicos, sino que, adquieran mayor importancia aquellos relacionados con estrategias de fidelización con el objetivo de proporcionar valor añadido a los clientes y una ventaja competitiva sostenible a la empresa.

Por consiguiente, el marketing ha ido evolucionando de forma paralela. Así, se habla de marketing transaccional y marketing relacional, estableciéndose diferencias entre ambos. Por un lado, en el marketing transaccional, prevalecen los intereses individuales sobre los beneficios conjuntos, mientras que, en el intercambio relacional adquieren mayor importancia la compatibilidad de intereses y los valores compartidos.

El marketing transaccional fue en primero en surgir, según el libro de Córdoba Lopez, J. titulado “Del marketing transaccional al marketing relacional”, una de las definiciones de marketing transaccional fue la realizada por Gummenson (2002), que define marketing transaccional en base a cuatro variables que tratan de convencer al cliente de la compra de un producto específico.” *El paradigma tradicional de marketing se caracteriza por una orientación de tipo transaccional, la tesis central es que se circunscribe a la mezcla de marketing, a través de la mixtura de cuatro variables que convencen al consumidor para que compre un determinado producto*”.

Posteriormente, dicha definición en base a las cuatro variables de marketing empezó a resultar ineficiente para dar respuesta tanto a las necesidades de las empresas como a las de los consumidores, ya que, la estrategia de marketing estaba más orientada al producto que a los consumidores. Por consiguiente, una concepción del marketing basada en el fortalecimiento de las relaciones entre las empresas y sus clientes fue tomando fuerza. Así, surgió el marketing relacional en el cual el cliente se convierte en el elemento más importante para la empresa adquiriendo gran importancia aspectos relacionados con su satisfacción y conservación.

Al respecto, la American Marketing Association (AMA) emitió en 2007 una nueva definición de marketing, que incluyó la gestión de relaciones. Todo ello encaminado a crear valor para el cliente: *“El marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general”*.

Así a lo largo de los años, el eje central del marketing evoluciona desde el simple intercambio de bienes y flujos monetarios hacia una relación más estrecha entre la empresa y el cliente.

➤ CRM

Desde hace varios años, como ya se ha mencionado anteriormente, el eje central de la estrategia llevada a cabo por todas las empresas es el cliente. Debido a esto último, se está llevando a cabo la implementación de prácticas tendentes a la profundización sobre el conocimiento individualizado de la demanda, su satisfacción, personalización y gestión de las relaciones de intercambio. Las prácticas mencionadas anteriormente aluden al concepto de Customer Relationship Management (CRM).

Según la Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR, 2002) se define CRM como *“Conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades”*.

El CRM está suponiendo un cambio en la estrategia de las empresas, su finalidad ya no es producir el máximo con los menores costes posibles, sino que, su objetivo final es ofrecer un trato personalizado mediante la recopilación de información sobre distintos aspectos acerca de los consumidores de manera que puedan anticiparse a sus necesidades logrando su satisfacción y creando un vínculo que favorezca su fidelidad.

Cuando se habla de CRM se hace referencia tanto a una estrategia de marketing relacional en la que la empresa sitúa al cliente en el centro, como a la operativa de llevar a cabo dicha estrategia y por último a una herramienta tecnológica que permite el análisis de los datos de los clientes. Se complementan entre sí, ya que el análisis de las distintas interacciones de los clientes permite llevar a cabo la gestión de las relaciones.

De esta manera, se puede hablar de CRM estratégico, operativo y analítico.

En primer lugar, el CRM estratégico hace referencia al desarrollo de la cultura de la empresa, centrada en el cliente y con el objetivo de captar y fidelizar a los clientes otorgándoles un valor agregado.

En segundo lugar, el CRM operacional hace referencia a la automatización de las distintas partes del negocio orientadas al cliente. Existen diversas aplicaciones, entre ellas están las siguientes:

- La automatización de fuerza de ventas, software que contiene datos de los clientes y a través del cual se pueden realizar acciones como la gestión de oportunidades de venta a través de estimaciones de ventas futuras mediante la utilización de historiales de datos.
- La gestión de contactos, que permite por ejemplo realizar plantillas de correo electrónico personalizadas para cada cliente.

En tercer lugar, el CRM analítico hace referencia al análisis de información interna como puede ser los datos de los clientes, sus costumbres, comportamientos, preferencias de manera que la empresa pueda llevar a cabo mejoras generando un valor agregado para el cliente.

➤ *Fidelización, vinculación y retención de clientes*

Fidelización, vinculación y retención de clientes son tres términos con distinto significado, no obstante, persiguen un objetivo en común. Tienen por objetivo mantener a los mejores clientes en la empresa.

En primer lugar, la *fidelización*. Neal (1999) define la lealtad del cliente como “*la proporción de veces que un comprador elige el mismo producto o servicio de una determinada categoría, en comparación con su número total de compras en esa misma categoría, considerando que los productos o servicios en competencia están convenientemente disponibles*”.

Así, la lealtad de un cliente hacia los productos o servicios que ofrece una empresa se manifiesta cuando se producen modificaciones, como, por ejemplo, en el precio o en alguna característica y cuando empresas competidoras ofrecen productos competitivos influyendo en la satisfacción del cliente con la empresa y por consiguiente en su fidelidad.

Su identificación se realiza, según los autores P. Reinares y J.M. Ponzoa (2004), mediante un análisis de un conjunto de variables como el nivel de contratación de productos y servicios, interacción del cliente con diferentes canales o redes de venta utilizados por la empresa, frecuencia en la renovación o utilización de productos y servicios, recomendación de los productos, etc.

En segundo lugar, según los autores P. Reinares y J.M. Ponzoa (2004), la *vinculación de clientes* se mide mediante el número de servicios y productos contratados por el cliente, la frecuencia y el tiempo que lleva haciéndolo. A diferencia de la fidelización, en una relación entre empresa y cliente puede existir vinculación independientemente del grado de satisfacción y de la existencia de exclusividad.

De esta manera, por ejemplo, existe vinculación y fidelidad si un cliente de una entidad bancaria llamada “X” tiene un crédito hipotecario, un seguro de hogar y un seguro de coche en dicha entidad suponiendo que su grado de satisfacción es alto y que no opera con ninguna otra entidad financiera. Sin embargo, podría ser que el cliente por alguna razón dejase de estar satisfecho con dicha entidad y decidiese contratar el resto de servicios con otra entidad bancaria llamada “Y”, por ejemplo, un préstamo, un seguro de accidentes y un seguro de vida hecho que eliminaría el concepto de fidelización de dicho cliente con la entidad bancaria “X” aun existiendo vinculación.

En tercer lugar, la *retención de clientes*. La retención hace referencia a un conjunto de acciones que lleva a cabo la empresa para evitar la pérdida de un cliente. Se ponen en práctica un conjunto de acciones tácticas frente al conjunto de acciones estratégicas llevadas a cabo en la fidelización. Dichas acciones se realizan de manera puntual, por ejemplo, para compensar las acciones de captación de otros competidores.

En consecuencia, en el ejemplo mencionado anteriormente. Una acción de retención podría ser la derivada de una contraoferta realizada por la entidad bancaria “X”, en respuesta a la presentación de la oferta por la entidad bancaria “Y”, ofreciendo así un tipo de interés inferior y mejores condiciones para el préstamo y para el resto de seguros. De esta manera la empresa intenta retener al cliente adaptando a posteriori el servicio a las necesidades, por el contrario, la fidelización se anticipa a dichas necesidades.

➤ *Multicanalidad y omnicanalidad*

El concepto de *multicanalidad*, se traduce como “múltiples canales”. Hace referencia a la capacidad de incluir diferentes medios de contacto en la relación entre los clientes y las empresas, medios tanto online como offline. Tradicionalmente se usaban medios offline como por ejemplo tiendas físicas y oficinas, pero actualmente debido al boom tecnológico las empresas necesitan adaptarse a los cambios y ampliar su abanico de canales de comunicación haciendo uso así de medios online como páginas web, correo electrónico, Smartphone, entre otros. El objetivo de la multicanalidad es aumentar el número de interacciones de los clientes con las empresas para mejorar su experiencia y llegar a nuevos segmentos de clientes. No obstante, los distintos canales de comunicación deben estar integrados entre ellos y no actuar como canales sustitutivos haciendo que el cliente sienta que interactúa con una empresa diferente, aquí entra en juego el término de omnicanalidad.

El concepto de *omnicanalidad*, se traduce como “todos los canales”. Hace referencia a la estrategia de gestión de los distintos canales en las relaciones entre el cliente y la empresa. La gestión de los distintos medios de comunicación debe ser coherente, consistente y sin diferencias entre unos canales u otros. El objetivo de la omnicanalidad es que el cliente reciba el mismo trato, información y obtenga la misma experiencia independientemente del canal que utilice. En definitiva, es tan importante el hecho de diseñar una estrategia multicanal como el hecho de diseñar una estrategia de gestión para la multicanalidad garantizando la coordinación de los distintos canales de comunicación, logrando una experiencia más interactiva y satisfactoria para los clientes.

CAPÍTULO III. CONTEXTUALIZACIÓN

➤ *Importancia del marketing de relaciones en el sector bancario*

Tradicionalmente la oferta de servicios bancarios era mucho menor que la demanda realizada por los clientes, por ello, las entidades financieras han adoptado durante muchos años una posición de “banco orientado hacia dentro”, es decir, una orientación más hacia los productos, la gestión administrativa, la rentabilidad, los beneficios, etc. Todo ello, dejando de lado la gestión de las relaciones con sus clientes.

El sector bancario ha ido evolucionando en el proceso de adopción del marketing, de esta manera se incluyeron cuatro P adicionales a las ya tradicionales: personas, procesos, prestación y pruebas físicas. Estos cuatro elementos fueron utilizados para incrementar el valor percibido por parte de los clientes, naciendo así el marketing relacional.

El marketing relacional bancario no sustituye al marketing tradicional utilizado con anterioridad en este sector, sino que, se complementan entre sí. El tradicional se encarga de captar nuevos clientes y el relacional de establecer una relación sostenible en el tiempo y satisfactoria para ambas partes.

La aplicación del marketing relacional en el sector bancario es esencial. En la actualidad, los clientes tienen más conocimientos en cuanto a los productos financieros, requieren ofertas personalizadas, necesitan soluciones rápidas y eficaces, tienen multitud de entidades financieras a elegir, por ello, resulta fundamental que las entidades financieras adopten una estrategia en la cual el foco central sea el cliente.

Por ejemplo, si un cliente acude a la oficina para realizar una transferencia a un tercero, y requiere que la transferencia llegue al destinatario ese mismo día o como muy tarde al día siguiente, suponiendo que la transferencia se realiza correctamente, pero llega pasados cuatro días, entonces la operación se realiza de manera adecuada pero el servicio es malo, afectando ello negativamente a la relación entre el banco y el cliente y repercutiendo en su satisfacción y por consiguiente en su fidelidad.

De esta manera, la gestión de las relaciones con los clientes se convierte en el centro de gestión del marketing en una entidad financiera. Como se puede observar en la Figura 1 el núcleo está formado por la relación entre el banco y el cliente y alrededor una serie de aspectos esenciales para conseguir un contacto repetido y continuado entre el cliente y el banco persiguiendo un objetivo en común, establecer una relación a largo plazo entre ambos.

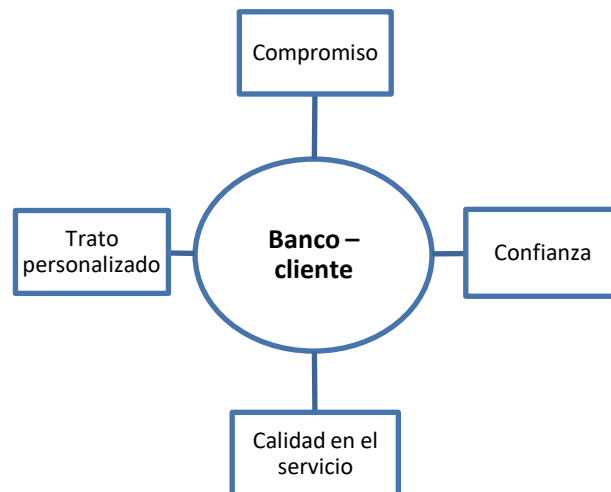


Figura 1. Gestión del marketing relacional en una entidad financiera.

Fuente: Elaboración propia.

Una verdadera relación se sustenta en cuatro pilares: trato personalizado, calidad del servicio/producto, confianza y compromiso. Es importante que el banco ofrezca un trato personalizado, al ofrecerlo la calidad del producto/servicio mejorará, aumentando así el nivel de satisfacción de los clientes de manera que se refuerce la confianza, y a mayor nivel de confianza mayor nivel de compromiso con la entidad consiguiendo que el cliente se sienta menos atraído por ofertas de otras entidades financieras competidoras y en consecuencia menos probabilidades de abandono y más probabilidades de fidelizar al cliente. La adopción del marketing relacional tiene beneficios tanto para el banco como para los clientes.

Respecto a los beneficios para el banco. Se produce un incremento de las operaciones, ya que, los clientes al estar satisfechos utilizan más los servicios de un único banco, los costes de marketing son menores, vender un producto/servicio a un nuevo cliente es más costoso que vendérselo a un cliente actual; como consecuencia de que los clientes depositan su confianza en la entidad, están satisfechos y tienen un alto nivel de compromiso con la entidad se produce el marketing de boca a boca positivo (WOM o Word of mouth), se obtienen niveles altos de rentabilidad ya que los clientes satisfechos puede ser menos sensibles a las comisiones permitiendo aprovechar el valor integral neto de los clientes y consolidar la lealtad de los clientes hacia la entidad.

Respecto a los beneficios para los clientes, obtienen un trato más personalizado y por consiguiente se satisfacen mejor sus necesidades lo cual deriva a que el cliente experimente sensaciones positivas como la confianza, seguridad y agradecimiento.

Ligado a los beneficios que reporta el marketing relacional a los clientes, las emociones que experimenta el cliente en la relación con el banco son fundamentales. La adecuada gestión de las relaciones con los clientes influirá en las emociones, sentimientos y percepciones que experimenten y por consiguiente ello determinará la satisfacción y el compromiso de los clientes afectando positivamente o negativamente a la consecución de una relación duradera en el tiempo.

Ejemplo de ello, es el 7º Estudio de Emociones en Banca de Particulares en España realizado por EMO Insights International (2018). En este estudio se analiza las experiencias vividas en los distintos puntos de contacto (Touchpoints) por los clientes con el objetivo de predecir comportamientos futuros de los clientes. Se releva que en 2020 en la banca española se producirá una indiferenciación emocional lo que supone una mayor dificultad para las entidades a la hora de diferenciarse emocionalmente, esto último exalta la importancia que tiene el marketing relacional en el sector bancario. Las compañías tienen que tratar de diferenciarse generando emociones positivas y ello se consigue mediante una adecuada gestión de las relaciones con los clientes.

➤ *Impacto de las tecnologías en el sector bancario*

Debido al impacto de la tecnología en los últimos años el comportamiento de los clientes ha evolucionado, ahora son más tecnológicos, más exigentes, con nuevos hábitos de relación y comunicación con su entorno, así como con sus proveedores de servicios. Según el Informe de la Sociedad de la Información de 2018, los usuarios en la actualidad son más digitales que hace unos años, más del 80% acceden a internet a través del Smartphone, seguido del portátil y la Tablet.

Esa digitalización también se traslada al sector bancario, los clientes cada vez se sienten más cómodos con la realización de operaciones bancarias a distancia y sin necesidad de acudir físicamente a las oficinas. Según la Encuesta sobre los Usos de Internet de la Asociación para la investigación de los Medios de Comunicación (AIMC), como se puede ver en la Figura 2, se ha elevado el porcentaje de usuarios que utilizan su ordenador o Smartphone para realizar consultas y transacciones o solo consultas, poniendo de manifiesto así la creciente aceptación en los últimos años de los servicios financieros online.

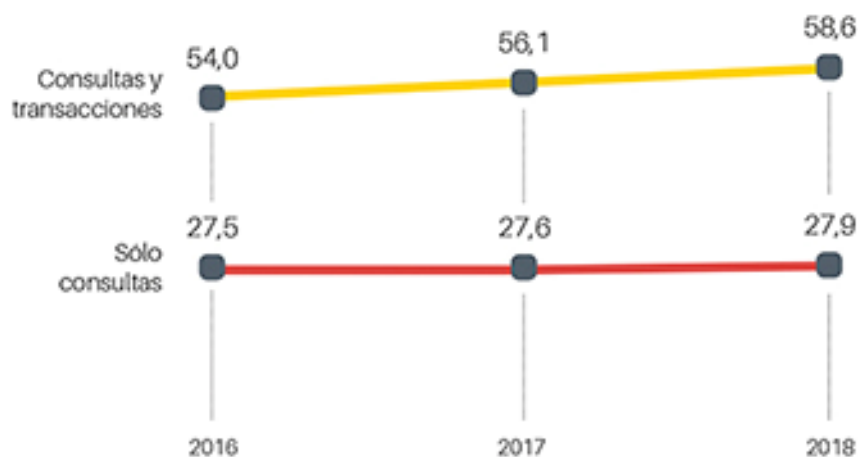


Figura 2. Banca electrónica. Operaciones bancarias (%).

Fuente: Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación.

Debido al cambio en el comportamiento de los consumidores comentado anteriormente y al aumento de la competencia en el sector financiero, la tecnología y la digitalización se han convertido en herramientas esenciales. El sector bancario ha tenido que adaptar su oferta a las necesidades, exigencias y expectativas de los clientes. En los últimos años se ha visto inmerso en un proceso de importantes transformaciones que tienen origen en la innovación tecnológica, con productos y servicios más completos, digitales, personalizados y con un enfoque del cliente en el centro y cuyo objetivo es mejorar la experiencia de sus clientes y por consiguiente favorecer su fidelización. En definitiva, los avances tecnológicos y el cambio en el comportamiento de los consumidores están generando la transformación digital del sector bancario.

De esta manera, se pone de manifiesto la necesidad de poner en marcha nuevas estrategias de comunicación entre los clientes y el banco dando lugar al surgimiento de nuevos canales de comunicación abriendo paso a la banca multicanal.

Los nuevos canales digitales no sustituyen al canal presencial, sino que actúan como complemento de él. La utilización de nuevos canales de comunicación presenta beneficios tanto para los clientes como para las entidades financieras. Por un lado, para los clientes, les proporciona mayor capacidad de autogestión y control influyendo ello positivamente en su satisfacción; por otro lado, a las entidades financieras los nuevos canales le permiten aumentar las vías de contacto con el cliente, generando una mayor vinculación y cercanía.

Los canales se clasifican en Tradicionales (oficina, cajero y gestor) y en Alternativos (banca online, banca móvil, banca telefónica, redes sociales). De la misma manera, se categorizan los clientes en clientes tradicionales, emplean canales tradicionales (gestor, oficina y cajero automático), cliente multicanal, que hacen uso de los canales tradicionales y de los digitales y cliente alternativo (cajero automático, banca telefónica, internet, banca móvil).

Según el informe STIGA 2018, como se puede observar en la Figura 3, se aprecia un incremento en el uso de los canales digitales. La banca por internet es el canal más habitual de contacto para un 52% de los clientes, seguido de la banca móvil que presenta un 34,3% destacando su incremento en los últimos años. El porcentaje de clientes que acuden a la oficina ha disminuido a lo largo de los años, dicha disminución es debida a que la oficina se está dejando de utilizar para realizar la operativa diaria. El papel del gestor se mantiene constante debido a que desempeña un papel fundamental en el proceso de transformación de la banca, aspecto que será visto posteriormente en el capítulo IV.

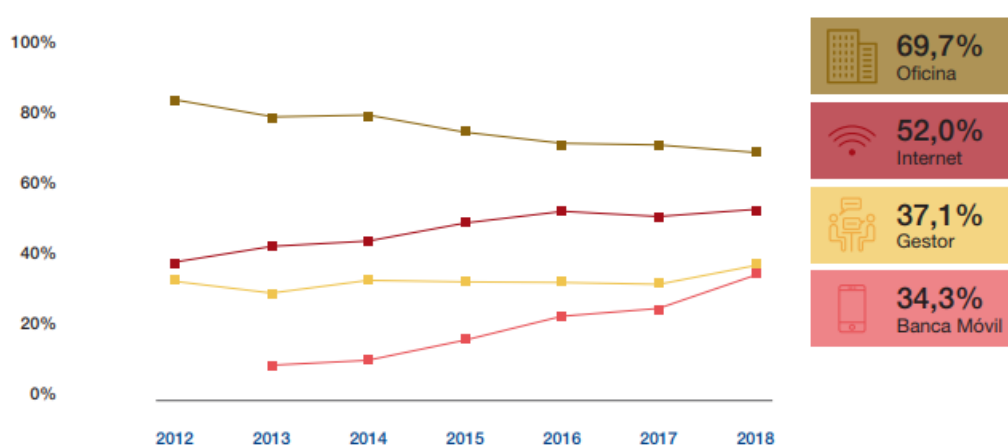


Figura 3. Uso de los distintos canales de comunicación (%).

Fuente: Informe STIGA 2018.

CAPÍTULO IV. CANALES DE COMUNICACIÓN EN EL SECTOR BANCARIO

➤ *Sucursales y oficinas*

Las sucursales bancarias han sido durante varios años el principal canal de contacto entre las entidades financieras y sus clientes, pero debido a la transformación digital que está viviendo en el sector bancario, el número y la tipología de las oficinas están cambiando. Las oficinas se están transformando como lo está haciendo la industria bancaria.

Por un lado, se está llevando a cabo una reducción de las agencias bancarias, dicha reducción comienza en el año 2008 con la crisis financiera. Como se puede observar en la Figura 4, la reducción se produce de manera progresiva llegando a tener en 2018 cerca de la mitad de las existentes en el año 2010. A pesar de esta disminución las oficinas siguen constituyendo un espacio esencial para establecer relaciones con los clientes y deben estar integradas dentro de la estrategia multicanal de la entidad.

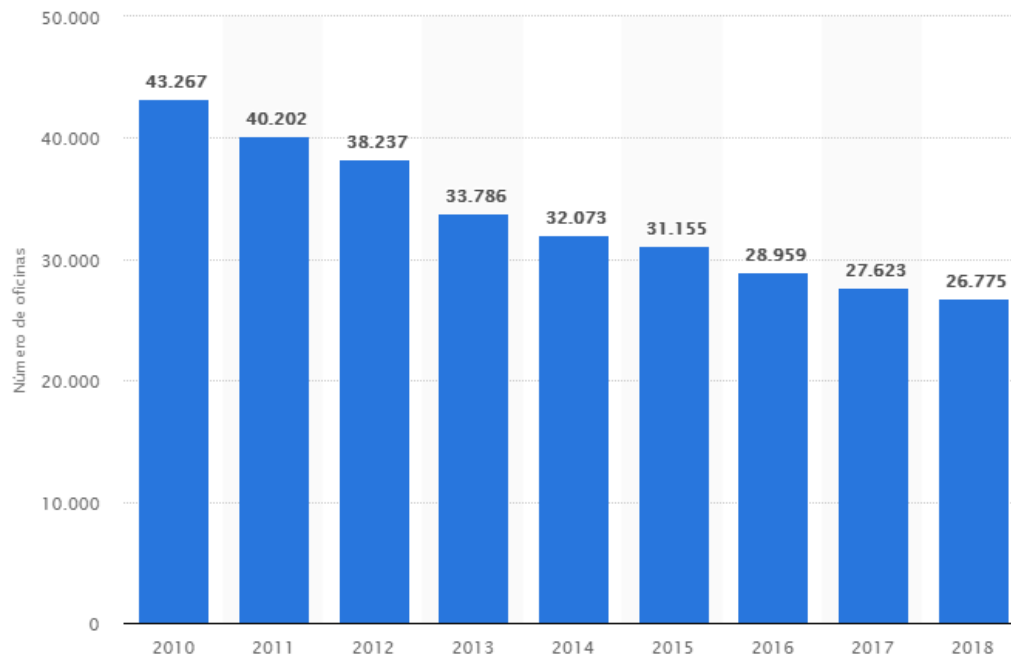


Figura 4. Evolución anual del número de oficinas del sistema bancario en España desde 2010 hasta 2018.

Fuente: Statista 2019.

Por otro lado, las que persisten están desempeñando un nuevo papel, proporcionar un tratamiento personalizado para conseguir con ello reforzar la relación banco- cliente. Tienen espacios más grandes y adaptados a los nuevos requerimientos tecnológicos de los clientes, han dejado de ser espacios únicamente transaccionales para convertirse en espacios donde se generen “Smart interactions”, es decir, centros especializados donde se profundice en la tarea de asesoramiento personalizado con el objetivo de crear un valor agregado para cada cliente aumentando su satisfacción y mejorando su relación con la entidad.

De esta manera, la red de sucursales se convierte en uno de los factores de diferenciación más importantes en las nuevas formas de relación digital, facilitando las estrategias “customer centric” con valores como la cercanía y la confianza.

Un ejemplo del nuevo formato de oficina es que ha llevado a cabo el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), el pasado mes de julio abrió en Huesca un nuevo modelo de Centro de Banca de Clientes. Debido al desarrollo de la digitalización, con la banca online y las apps para móviles la entidad financiera ha apostado por la renovación de sus oficinas buscando respuestas más rápidas anticipándose a las necesidades del cliente, ofreciendo un servicio personalizado y mediante cualquier canal.

Las nuevas oficinas tienen zonas más amplias y luminosas, combinando en un único espacio cajeros de última generación los cuáles permiten llevar a cabo la mayoría de operaciones de caja, salas privadas que permitirán al cliente reunirse con su gestor y mesas de atención al público. De esta manera se unen el canal presencial, digital y telefónico.

Además, para mejorar la experiencia del cliente se ha diseñado un sistema que permite solicitar turno de manera digital tanto para realizar las gestiones de caja como para ser atendidos por su gestor evitando así largas esperas y un gestor de bienvenida que acompaña al cliente desde que entra en la oficina.

Otro ejemplo, es el que ha llevado a cabo el Banco Santander. En Julio de 2018 apostó por abrir un nuevo modelo de oficina con el objetivo de adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes y al uso de las tecnologías y de esta manera conservar a sus clientes actuales, atraer a nuevos usuarios, desarrollar relaciones cercanas y ofrecer un mejor servicio. Abrió la primera oficina bancaria “Santander Work Café” en Madrid, espacios que reúnen en un solo lugar, banco, cowork y cafetería.

Estos espacios, están centrados en el asesoramiento del cliente de una manera más cercana y adaptada a sus necesidades, además, se pueden utilizar tanto por clientes y no clientes. Se elimina por completo el puesto de caja y por ende las colas para realizar transacciones financieras, dichas transacciones se pueden realizar con un gestor personal solicitando cita previa o en la “zona fácil” compuesta por cajeros automáticos de última generación. Además, tiene atención telefónica las 24 horas del día y se pueden realizar videoconferencias con un experto de Santander Personal. Otro de sus objetivos es generar valor para clientes y no clientes a través de eventos, charlas, cursos, exposiciones y conferencias de profesionales. Por último, los usuarios pueden elegir la música que quieren escuchar mediante una pantalla táctil que contiene una play list Work Café.

En la actualidad hay tres oficinas “Santander Work Café” en Madrid y la última se inauguró el pasado mes de marzo de 2019. Este nuevo formato de oficina genera una satisfacción del 96% y las oficinas son un 20% más productivas, es un claro ejemplo la estrategia multicanal y omnicanal, ya que aún en un mismo espacio varios canales pudiendo elegir el cliente, cuándo, dónde y cómo relacionarse con el banco.

➤ *El gestor*

Ante la transformación digital, la reducción del número de oficinas y el rediseño de las mismas, la figura del gestor constituye un pilar fundamental en el proceso transformación de las organizaciones financieras. Se pasa de la figura de gestor a la figura de gestor multicanal, perfil cada vez demandado en la actualidad dado que es capaz de relacionarse con los clientes a través de cualquier canal, tanto offline como online, ofreciendo una atención más personalizada.

La función del gestor multicanal es acompañar a los clientes en su relación con la entidad financiera, fomentando su confianza a través de competencias interpersonales como son la empatía y la comunicación. Así mismo, fomenta el uso por parte de los clientes de los canales digitales haciendo que sean más autónomos, pero estando siempre presente cada vez que el cliente le necesite. Como ya se ha mencionado anteriormente, los clientes demandan cada vez más el asesoramiento personal y a la vez tener a su disposición la totalidad de herramientas tecnológicas disponibles para interactuar con el banco a distancia, por ello, numerosas entidades financieras están llevando a cabo la iniciativa de la figura “Gestor Contigo” o “Conecta con tu experto”.

Además, el gestor también garantiza la correcta combinación en el uso de los diferentes canales, ya que es necesario que la experiencia del cliente sea óptima tanto en los canales tradicionales como en los canales digitales reforzando así la relación multicanal y la vinculación de los clientes a los mismos.

El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), mediante el centro innovador de banca de clientes, pone en práctica la figura del gestor multicanal ya que cuenta con gestores personales cuya función es ofrecer un servicio integral al cliente, es decir, acercar al cliente a las tecnologías, pero con un trato humano, cercano, personalizado y ágil de manera que este pueda relacionarse con su gestor por medio de todos los canales, tanto presenciales como digitales, teniendo una experiencia de calidad en cada uno de ellos.

El Banco Santander también pone en práctica esta iniciativa. Ofrece a sus clientes dos tipos de gestor. Por un lado, Gestor Select presencial, que atiende a los clientes en la oficina en espacios exclusivos y privados y, por otro lado, Gestor Santander Personal Select que ofrece un servicio a medida para cada cliente dando la posibilidad a este de elegir cómo y dónde recibir el servicio.

Los beneficios para el cliente son varios, en primer lugar, hay que destacar que este servicio hasta ahora estaba limitado para clientes de banca personal y/o privada y, en segundo lugar, es un servicio flexible que se adapta a las necesidades específicas de cada cliente y a través de cualquier canal.

➤ *El cajero*

Debido a la disminución del número de sucursales en los últimos años y al crecimiento del pago con tarjeta, se ha producido una reducción de los cajeros automáticos. No obstante, el cajero automático sigue siendo una herramienta importante para los usuarios.

El comportamiento de los usuarios ha cambiado y por ello se está llevando a cabo un creciente cambio y mejora en los dispositivos de autoservicio, gracias a la tecnología, que está ayudando a mejorar la experiencia del servicio para los clientes. Los cajeros están adoptando un mayor número de funciones convirtiéndose en una extensión del Smartphone consiguiendo que sean cada vez más intuitivos, veloces, fáciles de utilizar y seguros.

Existen hace varios años los cajeros automáticos (ATM) que ofrecen la posibilidad de sacar dinero de los cajeros sin tarjeta a través de una App para móviles. En la actualidad se está llevando a cabo la implantación de la inteligencia artificial, cajeros con sensores biométricos que permiten al usuario realizar operaciones simplemente a través de rasgos distintivos como pueden ser las huellas dactilares, el rostro e incluso del iris del ojo. Se espera que estos cajeros sean capaces de analizar los patrones de comportamiento del usuario y de esta manera puedan anticiparse a las necesidades del individuo.

Además, se están implantando los llamados cajeros interactivos (ITM) los cuales no solo permiten realizar todo tipo de operaciones, sino que también permiten interactuar a través de un chat en la pantalla con personal para resolver cualquier duda.

En definitiva, se está llevando a cabo un salto a nivel tecnológico que facilita y mejora la experiencia de los clientes, responde a sus necesidades y comportamiento cada vez más tecnológicos y les ofrece una mayor seguridad.

Haciendo referencia a la implantación de la inteligencia artificial en los cajeros, Caixa Bank ha sido de los primeros bancos en el mundo en utilizar el reconocimiento facial. La estrategia de CaixaBank, como la de muchos otros bancos, es evolucionar hacia las nuevas necesidades de los usuarios y adaptarse a los comportamientos de estos. Antes de llevar a cabo este proyecto realizó un estudio con clientes reales dónde se puso de manifiesto que uno de los puntos de mejora en la utilización de la banca digital era el de

tener que memorizar las contraseñas, como consecuencia de esto último, un 70% de los encuestados afirmó que estaría dispuesto a utilizar este novedoso sistema. Con esta iniciativa persigue alcanzar su estrategia ya que consigue ofrecer una mayor seguridad en sus operaciones, un servicio de calidad, más cercano y comodidad, dando lugar a una experiencia distinta e innovadora.

El avance tecnológico tanto en los cajeros automáticos como en los canales digitales permitirá que las agencias se conviertan más en asesores para sus clientes y puedan ofrecer un servicio con un valor agregado en el manejo de sus operaciones.

➤ *La banca online*

La banca online supone un elemento estratégico para las entidades financieras españolas, tanto por la presión de los nuevos competidores como por el cambio en el comportamiento de los clientes, que cada vez son más digitales y más exigentes. Por ello, incrementar la vinculación y fidelidad de los clientes es uno de los principales objetivos de las entidades y para ello intentan maximizar la experiencia del cliente combinando la autogestión de sus propias operaciones a través de la banca online con la atención personalizada mediante los gestores en las oficinas.

Como se ha visto anteriormente, el número de clientes digitales ha aumentado en los últimos años y con ello el porcentaje de usuarios de servicios de banca online en España. Como se puede ver en la Figura 5, el E-banking ha experimentado una creciente aceptación pasando de un 15% en 2006 a casi un 50% en 2018.

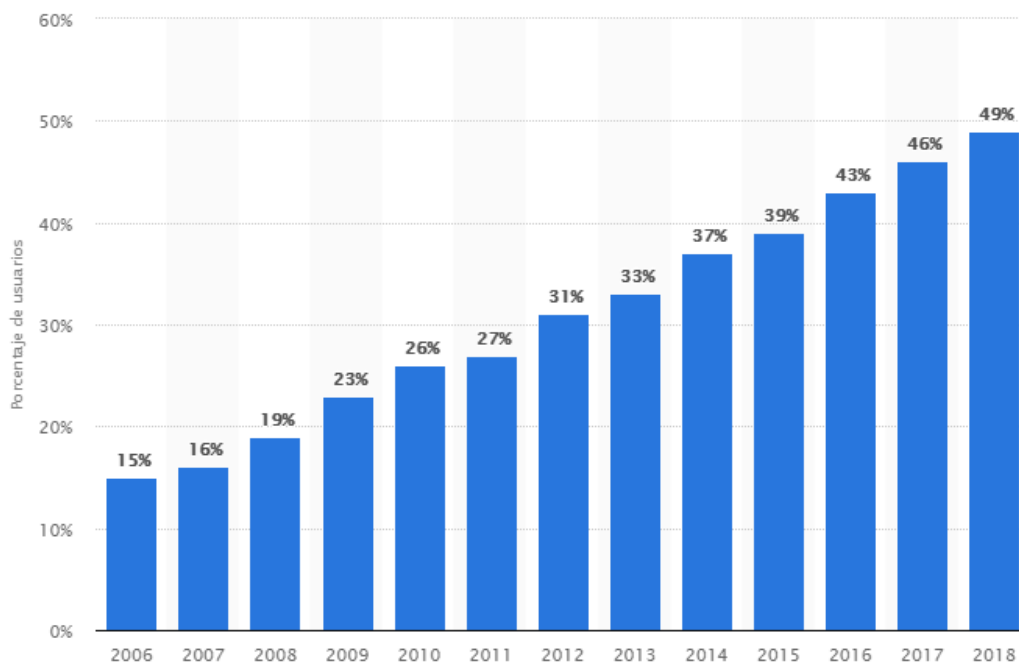


Figura 5. Porcentaje de usuarios de servicios de banca online en España de 2006 a 2018.

Fuente: Statista 2019.

En la actualidad la mayoría de las entidades financieras permiten realizar transacciones bancarias a través de internet. La banca online impacta de manera positiva en los clientes, obteniendo ventajas en múltiples aspectos siendo alguno de ellos los que conllevaban a disminuir la satisfacción de los clientes con su entidad financiera.

Así, la banca online permite mitigar una de las principales quejas de los clientes, el pago de comisiones. Son cada vez más los bancos que permiten a sus clientes realizar la operativa básica de manera gratuita, además con el E-banking ofrecen la posibilidad de poder usar el servicio a cualquier hora y en cualquier lugar, además de la promoción de productos y ofertas competitivas, seguridad y transparencia ya que el diseño de la web es sencillo, con la información necesaria y expuesta de manera clara y concisa. A través de la página web se pueden realizar la mayoría de transacciones bancarias: transferencias, envío de efectivo al móvil, petición de cambio de moneda, modificar límites de la tarjeta, etc. Aspecto que reduce la necesidad del acudir a la oficina proporcionando una mayor comodidad y rapidez al cliente.

➤ *Social Banking*

Además de la banca online también existe Social Banking. El Social Banking es el canal de comunicación que utiliza la banca a través de los denominados medios sociales. Los canales sociales hacen referencia a las redes sociales, tales como Facebook, Twitter, Instagram, YouTube y Blogs. La agencia de marketing Digital Data Social, con el objetivo de analizar la presencia del sector de la banca en las redes sociales, ha elaborado el “Informe Bancos Social 2019”, según este informe las entidades bancarias con más presencia en las redes sociales son: ING, BBVA, Santander, La Caixa, Bankinter, Sabadell, Bankia, Kutxabank y Unicaja.

Si se analiza por tipo de red social. Según el “Informe Bancos Social 2019”, el Banco Santander es líder en Facebook con casi un millón de seguidores, Bankinter líder en Twitter con 59.000 seguidores, BBVA líder en Instagram con 10.500 seguidores, Sabadell lidera en número de suscriptores en YouTube con 48.000, y según el “V Informe de Inversión Digital, elaborado por la plataforma de asesoramiento personalizado Feelcapital, Bankinter es líder en blogs.

La razón por la que los bancos utilizan las redes sociales como canal de comunicación adicional a los tradicionales es evidente. Según el Estudio de Redes Sociales 2018, el 85% de la población mundial utiliza las redes sociales e interactúa a través de ellas y además, según la revista Marketing 4 Ecommerce, Facebook cuenta con 2.271 millones de seguidores, seguido de Instagram con 1.000 millones y por último Twitter con 326 millones. A la vista de estos datos, para la banca las redes sociales suponen una oportunidad para generar engagement por parte de sus clientes y para captar nuevos. A través de estos medios la banca consigue transmitir valores como cercanía y confianza ya que permite la participación de los clientes, persiguiendo el objetivo de establecer un vínculo emocional. Los clientes pueden realizar solicitudes, quejas, transmitir dudas e incluso tienen la posibilidad de comentar proyectos propios que podrían ser desarrollados por el banco y acceder a asesoramiento financiero a través de conversaciones de Messenger y Skype, de esta manera se consigue no solo nuevas conexiones para comunicar, sino que también se consigue interactuar con el cliente bancario.

A parte de lo mencionado anteriormente, las entidades financieras realizan encuestas, juegos de ingenio, entrevistas, charlas, etc. Con el objetivo de generar compromiso y acercarse más a los usuarios.

Un ejemplo de lo mencionado anteriormente es el caso de CaixaBank. A través de su banco móvil, ImaginBank, permite a sus clientes interactuar en redes sociales. Permite utilizar herramientas ligadas a Facebook para la realización de la operativa diaria, principalmente, consiste en una aplicación para Facebook que permite al usuario operar directamente a través de la red social sin necesidad de tener que abrir otra aplicación diferente. Además, dispone de un perfil en Twitter, Imagin responde, a través del cual ofrece un servicio de atención al cliente disponible las 24 horas del día para que los clientes puedan presentar sus dudas, quejas y sugerencias y de un chat interno con un gestor especializado a través de WhatsApp.

➤ *Banca móvil*

En la actualidad el móvil es el dispositivo más usado por los usuarios. Según el informe de Ditrendia “Mobile en España y en el mundo 2018” el Smartphone es utilizado por un 97% de los españoles y las apps suponen más de un 80% del tiempo que se dedica al móvil. A la vista de estos datos, las entidades financieras han aprovechado esta oportunidad, el crecimiento en el uso del Smartphone les permite estar en contacto permanente con el cliente, aumentar la captación y fidelización de los mismos. España es ya el quinto país del ranking europeo en penetración de la banca móvil.

La base de clientes que opera con el banco a través de los canales digitales está en crecimiento, no obstante, la banca móvil crece en mayor medida y se consolida como la opción preferida por la mayoría de los usuarios. Según el informe de Ditrendia mencionado anteriormente, cuenta casi con 1.800 millones de usuarios en todo el mundo en 2019, y se está convirtiendo en el principal punto de contacto entre los bancos y sus clientes.

Como se puede observar en la Figura 6 el número de usuarios ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años. Este aumento se debe a la experiencia que las entidades financieras ofrecen a los usuarios a través de una mejora en las funcionalidades, prestación de numerosos servicios ya que los clientes pueden realizar prácticamente la totalidad de operaciones que llevarían a cabo en la oficina, fácil acceso a información, mejoras tecnológicas en las aplicaciones, comodidad, facilidad, autogestión, rapidez y seguridad.

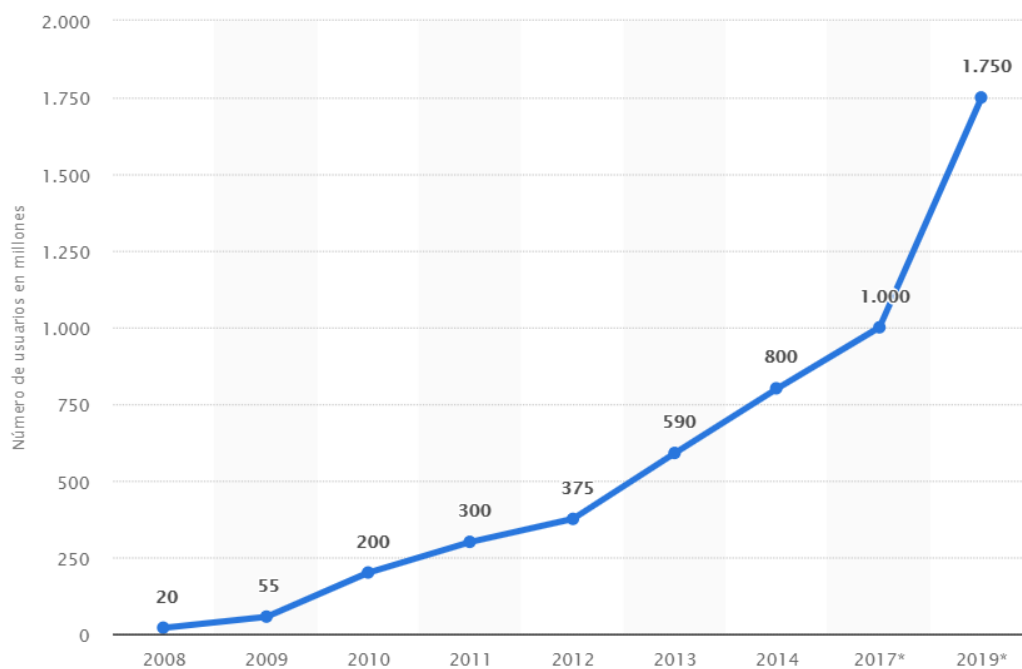


Figura 6. Evolución del número de usuarios de la banca móvil en el mundo de 2008 a 2019 (en millones).

Fuente: Statista 2019.

Según el estudio “Mobile Performance Index 2018” elaborado por la empresa Smartme Analytics las aplicaciones bancarias mejor valoradas son las que pertenecen a los bancos BBVA, La Caixa, Bankia, ING Direct y Santander. Existe un amplio abanico con respecto a la tipología de aplicaciones móviles en el sector bancario.

Por un lado, están las aplicaciones para realizar la operativa habitual como BBVA España, Banco Santander, CaixaBank, etc; Y aplicaciones para realizar pagos mediante el móvil como, por ejemplo, BBVA SmartPay, Banco Santander Wallet, Bankia Wallet, etc.

Por otro lado, hay aplicaciones dirigidas a distintos tipos de clientes y con el objetivo de generar un valor agregado para ellos. Aplicaciones para invertir en bolsa como Broker Now de la CaixaBank, aplicaciones de entretenimiento como Ilusionismo de la Caixa y Aula CaixaBank, aplicaciones que permiten aprovechar descuentos como Family de CaixaBank y otras que permiten llevar un control más exhaustivo de los gastos e ingresos como por ejemplo Money Plan del Banco Santander.

Profundizando más en la banca móvil, hay bancos que únicamente operan a través del móvil, a diferencia de los ejemplos mencionados anteriormente que disponen de apps para móvil, oficinas, página web, etc. Este es el caso de ImaginBank, es el primer banco “mobile only”, donde los clientes pueden realizar todas sus operaciones bancarias únicamente a través del móvil.

➤ *Banca telefónica*

La banca telefónica, al igual que la banca online y la banca móvil, permite a los clientes disponer de un servicio de banca a domicilio. Se pueden realizar múltiples operaciones, como, por ejemplo: transferencias y traspasos, pago de recibos, anticipo de pensiones, efectivo de emergencia, etc. sin necesidad de acudir a la oficina, además sirve como canal para resolver cualquier tipo de incidencia en la operativa diaria de los usuarios.

La innovación tecnológica también alcanza el ámbito de la banca telefónica, ya que se están incorporando mejoras técnicas, como, por ejemplo, llamadas de video y mensajes de texto posibilitando a la entidad financiera ofrecer un mejor servicio y, por consiguiente, aumentar el número de operaciones a realizar por los clientes.

Este canal presenta numerosas ventajas para los clientes. Es fácil de utilizar, los horarios de atención son mucho más amplios que los de la oficina bancaria, rapidez, comisiones más reducidas en transferencias o depósitos a un tipo de interés más alto, etc. Pese a estas ventajas la banca telefónica está siendo sustituida por la banca online y por la banca móvil en cuanto a su utilización para realizar la operativa diaria, no obstante, se utiliza mayoritariamente para realizar consultas, dudas, sugerencias y quejas.

CAPÍTULO V. ENCUESTA

➤ *Introducción*

Como ya se ha mencionado en apartados anteriores el sector bancario está viviendo una transformación tecnológica en los últimos años, de esta manera, el objetivo de este apartado es analizar, por un lado, la aceptación del cambio de la oficina tradicional hacia el nuevo modelo de oficina que están llevando a cabo las entidades financieras, por parte de sus clientes y por otro lado saber que canal de comunicación prefiere cada uno de ellos.

➤ *Metodología*

Para llevar a cabo el objetivo mencionado anteriormente se ha realizado una encuesta. Para la realización del cuestionario se selecciona una muestra de 401 individuos, mediante una técnica de muestreo no probabilístico. Los individuos son clientes de las distintas entidades bancarias españolas. La muestra se divide en distintos segmentos en función de la edad, obteniendo 5 segmentos:

- Generación Z (edad entre los 18 y 22 años)
- Generación Millennial (edad entre los 23 y 38 años)
- Generación X (edad entre los 39 y 54 años)
- Generación Boomers (edad entre los 55 y 73 años)
- Generación Silent (mayor de 74 años)

Para realizar dicha encuesta se ha utilizado la plataforma de formularios de Google Drive. El cuestionario está compuesto por 10 preguntas, entre las que se encuentran preguntas dicotómicas y de respuesta múltiple. La difusión del cuestionario se ha realizado mediante distintas plataformas como WhatsApp, correo electrónico y Facebook.

Los resultados que se obtienen son analizados de manera global, matizando ciertos aspectos en función de cada uno de los segmentos de edad.

➤ *Análisis de los resultados*

El número de respuestas obtenidas por cada uno de los segmentos, como se puede ver en la Figura 7, se distribuyen de la siguiente manera.

	Número
	401
Generación Z	86
Generación Milennial	80
Generación X	80
Generación Boomers	79
Generación Silent	76

Figura 7. Respuestas de cada uno de los segmentos
Elaboración propia

A continuación, se muestran los resultados mediante los correspondientes diagramas de sector, con el fin de analizar con detalle la información obtenida a través del cuestionario.

Como se puede observar en la Figura 8, la mayoría de clientes acuden menos de una vez al mes o mensualmente a la oficina, concretamente un 34% y un 35%. Un 24% acuden semanalmente y tan sólo un 7% diariamente. La mayoría de los clientes que acuden menos de una vez al mes pertenecen a la generación Z y a la generación Milennial, concretamente un 22%, respecto a los clientes que acuden mensualmente, pertenecen en su mayoría, concretamente un 21% a clientes de la generación Z y X, la razón de ello se debe a que tienen un mayor apego y mejor manejo de las tecnologías, por lo tanto, les resulta innecesario acudir personalmente a la oficina, y de los que acuden semanalmente y diariamente la mayoría se corresponden con clientes con edades superiores a 54 años, es decir, generación Boomers y Silent, concretamente los que acuden semanalmente reúnen un porcentaje del 17% y los que acuden diariamente a un porcentaje del 5% resultado lógico debido a que están más acostumbrados a los medios tradicionales.

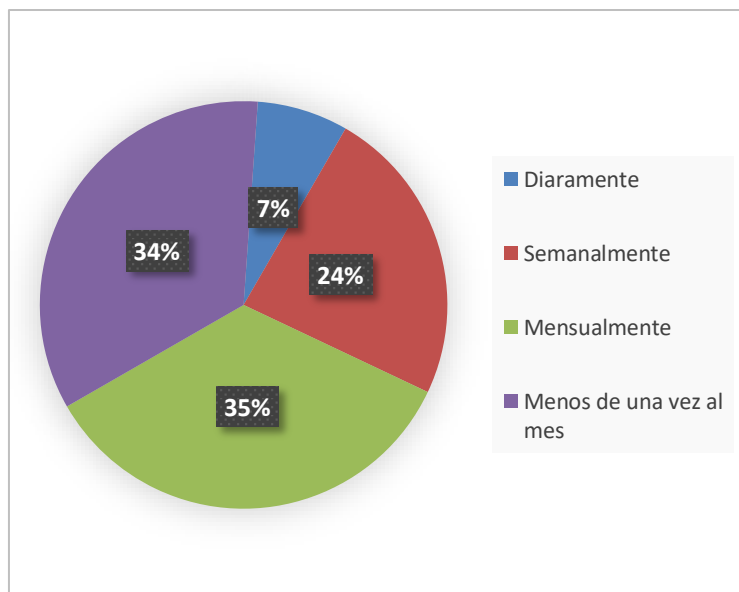


Figura 8. Frecuencia de uso de la oficina bancaria por parte de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las sensaciones que produce acudir a la oficina personalmente los resultados son similares. Como se puede observar en la Figura 9, la mayoría de los clientes, concretamente un 36%, percibe que acudir a la sucursal representa una pérdida de tiempo, seguido de un 34% que les resulta indiferente y un 30% confianza. Hay que destacar que del 36% que lo considera una pérdida de tiempo, casi el 30% corresponde a clientes de edades inferiores a 38 años y del 30% de confianza, un 22%, corresponde a clientes que pertenecen a la generación Boomers y Silent. Estos resultados ponen de relieve la necesidad de seguir manteniendo la oficina como un canal de comunicación imprescindible sobretodo atendiendo a las necesidades de los clientes de mayor edad, ya que están acostumbrados a acudir a la oficina obteniendo con ello una experiencia positiva como es la confianza.

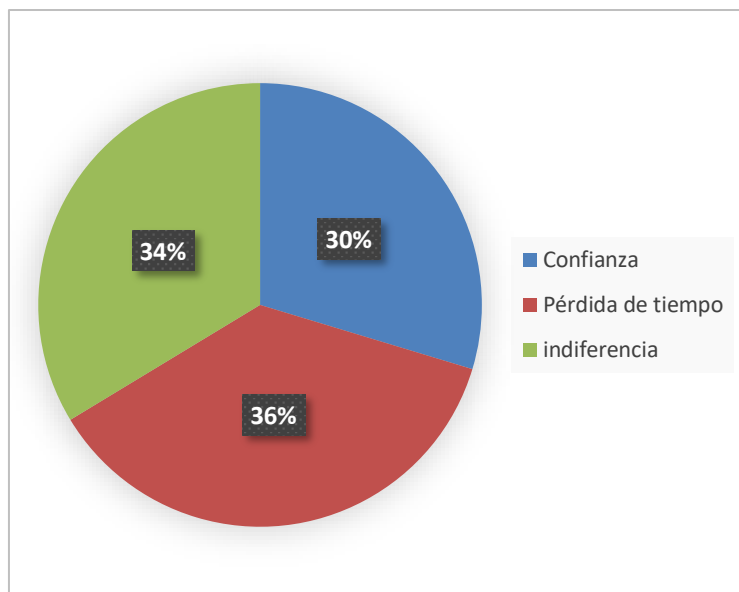


Figura 9. Sentimiento que produce en los clientes acudir a la oficina.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Figura 10 más de la mitad de clientes acuden a la oficina con la finalidad de realizar simplemente operaciones básicas, concretamente un 54% correspondiendo un 31% a la generación Z y Milennial, tan sólo un 17% para contrato de productos y servicios perteneciendo un 10% a la generación X y ambas actividades un 29% perteneciendo un 20% a la generación Boomers y Slient. Así, resulta eficiente potenciar el uso de la oficina tradicional como un centro de atención personalizada y no como punto destinado a realizar operaciones básicas ya que estas se pueden realizar a través de canales digitales, tales como banca móvil y banca online, evitando largas esperas e incrementando la satisfacción de los clientes.

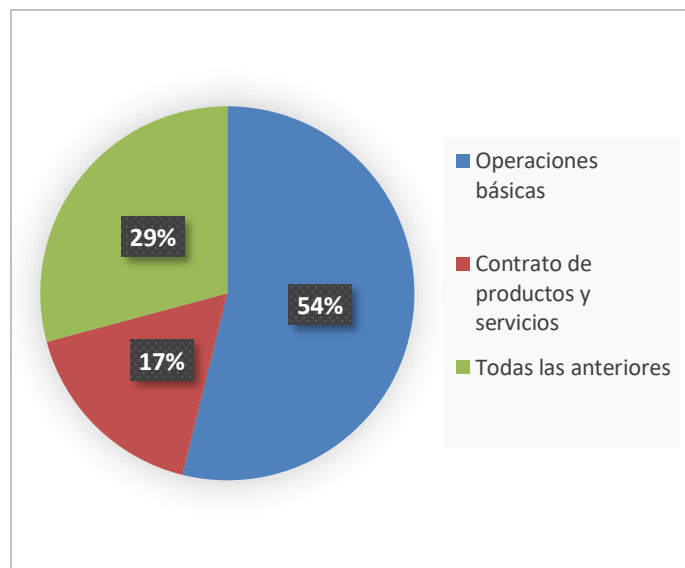


Figura 10. Tipo de transacciones que realizan los clientes cuando acuden a la oficina.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las razones por las cuáles los clientes acuden a la oficina, como se puede observar en la Figura 11, un 63% afirma que acude por obligación correspondiendo un 50% a las generaciones Z, Millennial y X, y solo un 37% acude por elección, correspondiendo este último porcentaje principalmente a clientes pertenecientes a la generación Boomers y Silent.

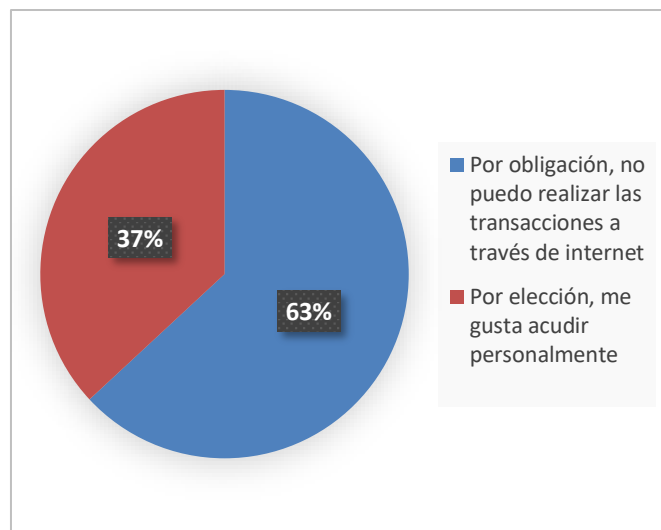


Figura 11. Razón por la que los clientes acuden a la oficina.

Fuente: Elaboración propia.

En concordancia con los resultados de la pregunta anterior, cuando se pregunta a los clientes si seguirían acudiendo al puesto de caja sin tener la necesidad de ello, conforme refleja la Figura 12, un 70% afirma que no y un 30% que sí, perteneciendo este 30% principalmente a clientes de la generación Silent, los cuales tienen menos experiencia con los canales digitales.

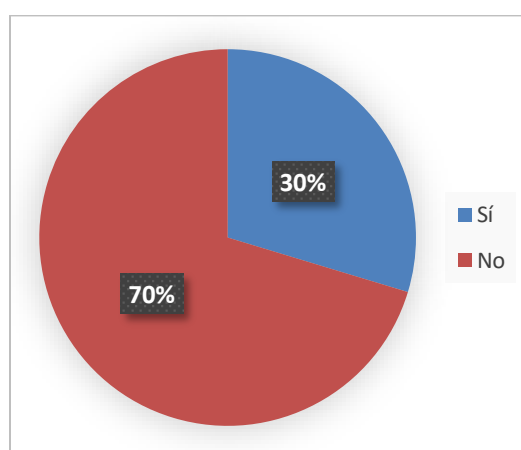


Figura 12. Porcentaje de los clientes que dejarían de acudir o seguirían acudiendo al puesto de caja aun pudiendo realizar las operaciones desde casa.

Fuente: Elaboración propia.

En caso de tener una incidencia, conforme muestra la Figura 13, la mayoría de los clientes contactarían con su gestor personal, concretamente un 46%, seguido de un 28% que contactaría con atención al cliente y un 26% que acudiría personalmente a la oficina. Estos resultados ponen en evidencia la importancia, como se ha mencionado anteriormente, de la figura del gestor como punto de apoyo a los clientes. Hay que destacar que la mayoría de los clientes que prefieren la figura del gestor personal pertenecen a la generación X, Boomers y Silent, mientras que la generación Z y Millennial optan por atención al cliente ya que probablemente desconozcan que disponen de un gestor personal.

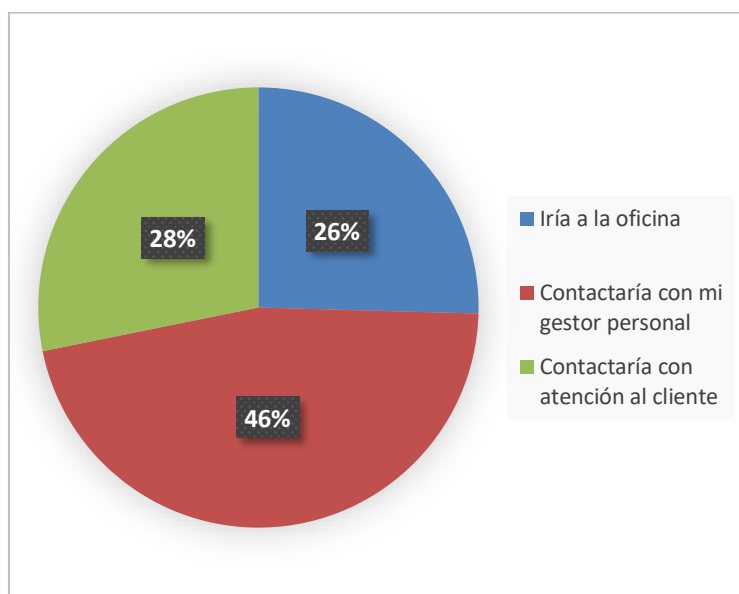


Figura 13. Porcentaje de uso del tipo de canal que elegirían los clientes en caso de tener un problema o incidencia.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los canales de comunicación preferidos para realizar la operativa diaria, como se puede observar en la Figura 14, los elegidos son con un 19% el gestor, seguido del cajero y la banca online con un 17%, con un 16% la banca móvil y las redes sociales, con un 13% la oficina y el menos preferido la banca telefónica con tan sólo un 2%.

Las preferencias ateniendo al rango de edad son las siguientes: un 98% de los clientes de la generación Z prefieren la banca móvil y las redes sociales, un 56 % de la generación Millennial tienen preferencia por la banca móvil y la banca online, un 74% de la generación X por la banca online y el cajero, respecto a la generación Boomers, un 61% prefiere la banca online y el gestor y, por último, la generación Silent, un 83% tiene preferencia por el gestor y la oficina.

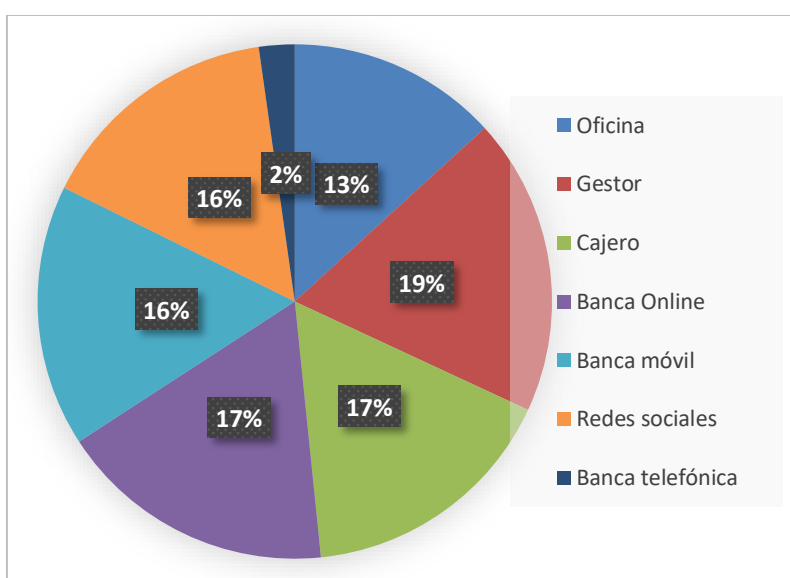


Figura 14. Canal de comunicación preferido por los clientes para realizar la operativa diaria.

Fuente: Elaboración propia.

Cuando se pregunta respecto al cambio de la oficina tradicional. Como se puede observar en las Figuras 15 y 16, un 56% confirma que sí que tienen conocimiento de que su banco está llevando a cabo esta práctica, no obstante, sólo un 25% ha visitado el nuevo modelo de oficina. Hay que destacar que el 44% que desconoce el cambio hacia el nuevo modelo de oficina pertenece principalmente son clientes que pertenecen a la generación Boomers y Silent.

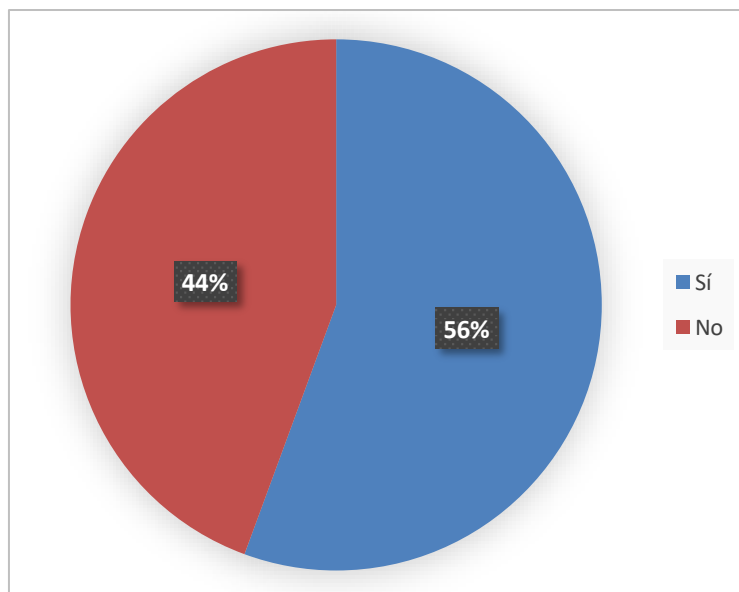


Figura 15. Conocimiento de la apertura del nuevo modelo de oficina.

Fuente: Elaboración propia.

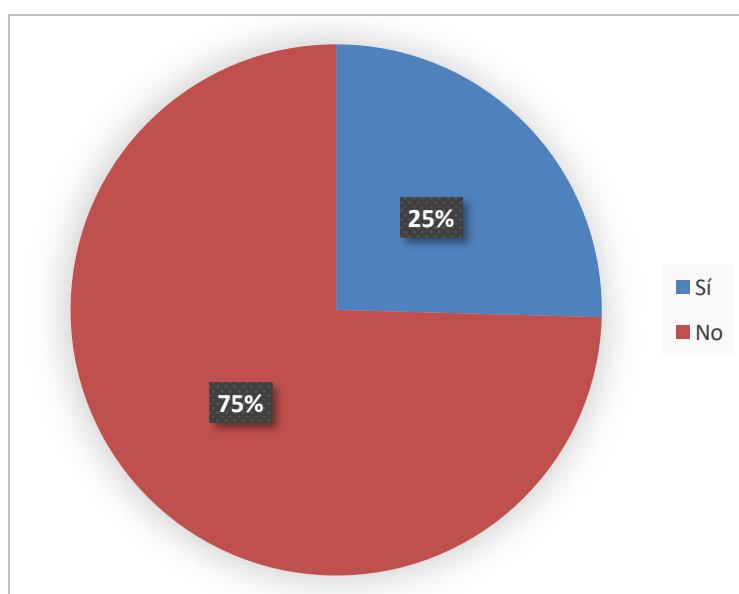


Figura 16. Porcentaje de clientes que han visitado el nuevo modelo de oficina

Fuente: Elaboración propia.

Por último, con la finalidad de conocer la opinión de los clientes acerca del impacto que provoca el cambio de la oficina tradicional en la relación del cliente con la entidad bancaria, se realiza la última pregunta correspondiente a la Figura 17. La mayoría de los clientes afirman que el cambio afectara positivamente, concretamente un 44%, un 35% afirma que no influye y un 21% afirma que influye negativamente. De los que afirman que influye positivamente un 36% corresponden a las generaciones Milennial, X y Boomers, de los que piensan que influye negativamente principalmente pertenecen a la generación Silent la cual se caracteriza por realizar la mayoría de sus operaciones en el puesto de caja y de los que piensan que no influye, concretamente un 20% pertenece a la generación Z.

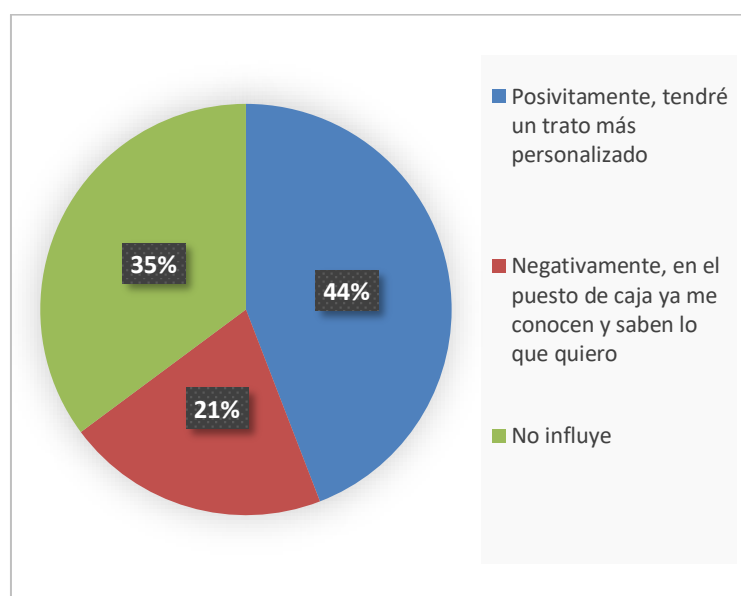


Figura 17. Opinión de los clientes acerca de la influencia del nuevo modelo de oficina en la relación banco- cliente.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

A continuación, se va a proceder tratar las conclusiones a las que se ha llegado mediante la realización del presente trabajo.

De manera global, como ya se ha mencionado a lo largo de todo el trabajo, la tecnología está influyendo en el comportamiento de los consumidores y por ende el sector financiero está evolucionando de manera continuada para responder a las necesidades de los clientes y fortalecer la relación con estos.

Esta evolución ha dado lugar a un fortalecimiento de la estrategia basada en el marketing de relaciones que llevan a cabo las entidades financieras, focalizando los esfuerzos en conseguir la satisfacción del cliente. Además, se están expandiendo nuevos canales de comunicación tanto digitales como tradicionales con el objetivo de aumentar el número de puntos de contacto entre cada cliente y su entidad financiera.

A raíz de los resultados de la encuesta realizada y una vez descritos los resultados mediante la lectura de los diagramas de sectores en el capítulo anterior, se va a proceder a analizar de manera más detallada dichos resultados en función de los distintos segmentos de edad para establecer vínculos y llegar a conclusiones. Se pueden extraer numerosas conclusiones que facilitan la comprensión del comportamiento de los clientes hacia el cambio tecnológico y el impacto que puede tener dicho cambio en relación con su entidad financiera, haciendo referencia tanto al cambio de la oficina tradicional como a las preferencias de los distintos canales de comunicación. Dichas conclusiones son las siguientes:

En primer lugar, la generación Z, compuesta por individuos con edades comprendidas entre los 18 y 22 años. En su mayoría acuden a la oficina menos de una vez al mes para realizar operaciones básicas y consideran que acudir personalmente supone una pérdida de tiempo y en consecuencia acuden por obligación. No acudirían a la oficina sino tuviesen la necesidad de hacerlo, ante una incidencia contactarían con atención al cliente, su canal de comunicación preferido son las redes sociales y la banca móvil, conoce la iniciativa del cambio tecnológico de la oficina tradicional pero la mayoría no lo han visitado y creen que no influye en la relación cliente- banco.

En segundo lugar, la generación Millennial, compuesta por individuos con edades comprendidas entre los 23 y 38 años. Acuden menos de una vez al mes a la oficina, consideran que es una pérdida de tiempo y acuden por obligación. No acudirían a la oficina si pudiesen realizar las operaciones a través de las canales digitales, ante un problema contactarían con atención al cliente y sus canales de comunicación preferidos son la banca móvil y el cajero. Conocen que su banco está llevando a cabo una transformación de las oficinas tradicionales, pero no han visitado ninguna. Y, por último, la mayoría piensa que el cambio afectará positivamente en la relación entre la entidad financiera y sus clientes.

En tercer lugar, la generación X, compuesta por individuos con edades comprendidas entre los 39 y 54 años. La mayoría acuden mensualmente a la oficina, al contrario que la generación Z y los Millennial, les resulta indiferente acudir a la oficina y principalmente realizan contrato de productos y servicios. Acuden por obligación a la oficina, en caso de tener una incidencia contactarían con su gestor personal y el canal de comunicación preferido es la banca online y el cajero. Conocen que su banco está llevando a cabo un cambio y la mitad han visitado el nuevo modelo de oficina. Piensan que influirá positivamente dicho cambio en la gestión de las relaciones.

En cuarto lugar, la generación Boomers, con individuos con edades comprendidas entre los 55 y 73 años. Acuden más a la oficina en comparación con los clientes de las generaciones anteriormente mencionadas, suelen acudir semanalmente y ello les trasmite confianza y no pérdida de tiempo. Realizan operaciones básicas y contrato de productos y servicios, en cuanto al porque acuden a la oficina los resultados son similares, un 41% acude por obligación y un 59% acude por elección, si pudiesen realizar las operaciones a través de canales digitales no seguirían acudiendo a la oficina, no obstante, presentan un porcentaje superior respecto de las generaciones anteriores si atendemos a los que sí que seguirían acudiendo. En caso de incidencia principalmente contactarían con su gestor personal y el canal de comunicación preferido a la hora de realizar las operaciones es el gestor y en su mayoría desconocen si su banco está llevando a cabo un cambio en la oficina tradicional y creen que dicho cambio influirá de manera positiva.

En quinto lugar, la generación Silent, con individuos con edad superior a 74 años. La mayoría acude a la oficina semanalmente y diariamente y acudir les transmite en un 66% confianza. Respecto a las operaciones que llevan a cabo, realizan tanto operaciones básicas como contrato de productos y servicios. El 75% acude por elección y un 63% seguiría acudiendo a la oficina, en caso de tener un problema el 63% contactaría con su gestor personal. Los canales de comunicación preferidos para realizar la operativa diaria son, el gestor con un 42% y la oficina con un 41%. La mayoría desconoce si su banco está abriendo un nuevo modelo de oficina y un 64% cree que el cambio afectará negativamente ya que les gusta acudir personalmente al puesto de caja.

En definitiva, las conclusiones generales son las siguientes:

De manera generalizada los clientes suelen acudir menos de una vez al mes o mensualmente a la oficina de su entidad financiera, excepto, la generación Boomers y Silent que acude semanalmente o diariamente, debido al mayor apego hacia los canales tradicionales.

En la oficina la mayoría de operaciones que se realizan son operaciones básicas, esto último unido a las largas esperas de cola, que provocan una disminución de la satisfacción del cliente, hace que resulte eficiente derivar estas operaciones hacia los canales digitales convirtiendo el nuevo modelo de oficina en un punto de atención personalizada dirigido a todos los segmentos de edad.

Generalmente los clientes acuden por obligación a su oficina a excepción de la generación Silent que acude por elección ya que estos clientes normalmente están familiarizados con el puesto de caja. El 70% de los clientes no seguirían acudiendo al puesto de caja si todas las operaciones las pudiese realizar a través de los canales digitales.

El medio de comunicación más utilizado frente a cualquier incidencia es la figura del gestor personal, aspecto que pone en relieve la importancia de las prácticas que están llevando a cabo distintas entidades financieras como la figura de “Gestor contigo”.

Para llevar a cabo la operativa diaria los canales más utilizados por la generación Z, la generación Millennial y la generación X son el gestor, la banca online, la banca móvil y el cajero mientras que los clientes que pertenecen a la generación Silent optan por la oficina y el gestor. En términos generales los canales de comunicación digitales presentan

una mayor aceptación entre los clientes jóvenes mientras que los clientes de la generación Silent prefieren los canales tradicionales.

En función de los canales de preferencia de cada segmento se puede concluir que los clientes de la generación Z son clientes alternativos, ya que hacen uso principalmente de las redes sociales y de la banca móvil. Los clientes de la generación Millennial, generación Z y generación X son clientes multicanales, dado que usan tanto canales tradicionales como digitales y por último la generación Silent son clientes tradicionales, principalmente hacen uso de la oficina y del gestor.

El cambio de la oficina tradicional es todavía desconocido por la mayoría de clientes, concretamente, por un 56%. Y de los clientes que conocen dicho cambio un 70% no ha visitado el nuevo modelo.

Respecto al impacto que está teniendo dicho cambio, un 44% cree que influirá positivamente, de este 44% un 26% corresponde a la generación X y Boomers. Un 35% se muestra indiferente, perteneciendo un 28% a la generación Z y Millennial y un 21% cree que influirá negativamente, correspondiendo cerca de la mitad a clientes de la generación Silent.

Así la generación Silent presenta un grado menor de aceptación hacia el cambio tecnológico de la oficina tradicional ya que están menos familiarizados con las nuevas tecnologías y prefieren acudir personalmente a la oficina. Un aspecto importante a destacar es que esta generación presenta un grado de confianza mayor que el resto de generaciones, que presentan indiferencia o pérdida de tiempo, además el resto de generaciones se caracterizan por hacer un uso mayor de los canales digitales aspecto que permite llegar a la siguiente conclusión: acudir a la oficina por elección propia da lugar a un sentimiento de confianza y compromiso mientras que hacer uso principalmente de los canales digitales da lugar a un sentimiento de indiferencia. Por esto último, resulta importante que el cambio en la oficina tradicional sea ejecutado de manera adecuada convirtiendo las oficinas en un centro de atención personalizada tanto para los clientes tradicionales como los clientes multicanales generando confianza y compromiso para la consecución de una relación duradera y satisfactoria en el tiempo.

CAPÍTULO VII. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

➤ Bibliografía

CÓRDOBA LÓPEZ, J. (2009): “Del marketing transaccional al marketing relacional”. *Editorial Universidad Libre*, Vol.5, N.º 1, páginas 6-17.

NEAL, WILLIAM D. (1999). “Satisfaction is nice, but value drives loyalty. *Marketing research*”, Vol. 11, N.º 1, p. 20.

REINARES, Pedro; PONZOA, José Manuel (2004). “Marketing relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente”, Vol. 2, páginas 171-222.

SÁNCHEZ, P. (2019). “Banca y Seguros: el nuevo cliente digital cambia las reglas”. *Ipmark: Información de publicidad y marketing*, N.º 860, páginas 64-68

TELEFÓNICA, F. (2019): *Sociedad digital en España 2018*. Fundación Telefónica.

➤ Webgrafía

CUESTA, C; RUESTA, M; TUESTA, D; URBIOLA, P. La transformación digital de la banca [en línea]. Observatorio de Economía Digital. BBVA, 16 de julio 2015. [Fecha consulta: 28 de junio 2019]. Disponible en: https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/07/Observatorio_Banca_Digital2.pdf

ABC. CaixaBank lanza imaginBank, un banco que opera solo a través de los dispositivos móviles. [en línea], Madrid, 25 de septiembre de 2017. [Fecha de consulta: 31 de julio de 2019]- Disponible en: https://www.abc.es/economia/abci-caixabank-lanza-imaginbank-banco-opera-solo-traves-dispositivos-moviles-201601141052_noticia.html

AGENCIA RAW MARKETING ONLINE. Comportamiento digital de las entidades bancarias de consumo en España, [en línea], noviembre de 2018. [Fecha de consulta: 5 de agosto de 2019]. Disponible en: <https://www.agenciaraw.com/lab/banca/#slide=8>

ALCONADA GONZALO, A. CINCO DÍAS. Caixa Bank lanza un gestor online para 800.000 clientes. [en línea], Madrid, 30 de diciembre de 2016. [Fecha de consulta: 20 de julio de 2019]. Disponible en:

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/12/30/mercados/1483126745_209748.html

ALCONADA GONZALO, A. CINCO DÍAS. Santander trae a España su gran apuesta como oficina bancaria, la Work Café [en línea], Madrid, 10 de julio de 2018. [Fecha de consulta: 8 de julio de 2019]. Disponible en:

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/07/09/companias/1531158438_501393.html

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Definición de marketing. [En línea], 2007. [Fecha de consulta: 25 de septiembre de 2019]. Disponible en:

<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>

ASOCIACIÓN DEC. Informe Digitalización y experiencia de cliente, [en línea], 2019. [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2019]. Disponible en:

<https://asociaciondec.org/informes-dec/informe-digitalizacion-y-experiencia-de-cliente/38552/>

ASOCIACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN. Navegantes en la red. Encuesta a usuarios de internet. [En línea], 2018. [Fecha de consulta: 25 de septiembre de 2019]. Disponible en:

<https://www.aimc.es/otros-estudios-trabajos/navegantes-la-red/>

BANCO SANTANDER. Aplicaciones Santander, [En línea]. [Fecha de consulta: 31 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.bancosantander.es/es/particulares/banca-online/app>

BANCO SANTANDER. Tu gestor personal tiene la puerta siempre abierta para ti. [en línea]. [Fecha de consulta: 20 de julio de 2019]. Disponible en:

<https://www.bancosantander.es/es/select/gestor-personal>

BANKIA. Aplicaciones Bankia, [en línea]. [Fecha de consulta: 31 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.bankia.es/es/particulares/servicios/app-bankia>

BBVA. Aplicaciones BBVA, [en línea]. [Fecha de consulta: 31 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.bbva.es/general/apps/index.jsp>

BBVA. El cajero automático y una nueva forma de hacer banca. [en línea], Madrid, 27 de junio de 2017. [Fecha de consulta: 24 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/cajero-automatico-nueva-forma-banca/>

CAIXABANK. Aplicaciones CaixaBank, [en línea]. [Fecha de consulta: 31 de julio de 2019]. Disponible en: https://www.caixabank.es/particular/caixamovil/store/applacaixa_es.html#

CAIXABANK. ImaginBank, el primer banco solo móvil para millennials. [en línea], Barcelona, 14 de enero de 2016. [Fecha de consulta: 29 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/imaginbank-el-primer-banco-solo-movil-para-millennials--1775-c-23497--es.html?id=23497>

CAIXABANK. CaixaBank, primer bando del mundo que utiliza el reconocimiento fácil en sus cajeros para sacar dinero, [en línea], Barcelona, 14 de febrero de 2019. [Fecha de consulta: 31 de julio de 2019]. Disponible en: https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/caixabank-primer-banco-del-mundo-que-utiliza-el-reconocimiento-facial-en-sus-cajeros-para-sacar-dinero_es.html?id=41476#

CASTILLA A. EXPANSIÓN. Los nuevos gestores digitales de la banca [en línea], Madrid, 17 de abril de 2017. [Fecha de consulta: 18 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.expansion.com/emprendedores-empleo/empleo/2017/04/13/58ef57cf268e3e99338b4613.html>

DATASOCIAL. Los bancos en redes sociales, [en línea], 2018. [Fecha de consulta: 28 de julio de 2019]. Disponible en: <https://datasocial.es/>

DBK INFORMA, OBSERVATORIO SECTORIAL. El negocio de las empresas fintech creció más de un 60% en 2018, [en línea], mayo de 2019. [Fecha de consulta: 15 de agosto de 2019]. Disponible en: <https://www.dbk.es/es/detalle-nota/fintech-2019>

EDELMAN TRUST. Informe global del barómetro Edelman Trust, [en línea], 2018.

[Fecha de consulta: 8 de agosto de 2019]. Disponible en:

https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-03/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf?utm_source=website&utm_medium=global_report&utm_campaign=downloads

EL ECONOMISTA. BBVA abre en Huesca un nuevo modelo de Centro de Banca de Clientes [en línea]. Zaragoza, 18 de julio de 2019. [Fecha consulta: 5 de julio de 2019].

Disponible en: <https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/10001703/07/19/BBVA-abre-en-Huesca-un-nuevo-modelo-de-Centro-de-Banca-de-Clientes.html>

EMO INSIGHTS. 7º Estudio de Emociones en el sector Bancario de Particulares en España. [en línea], 2019. [Fecha consulta: 25 de septiembre de 2019]. Disponible en:

<https://emoinsights.com/recursos/noticias-emocionales/emo-insights-presento-el-7-estudio-de-emociones-en-banca-desvelando-los-ganadores-de-los-iii-premios-emofriendly-banks/>

ERNST & YOUNG. Transformación bancaria: perspectivas en tiempos de incertidumbre, [en línea], 2017. [Fecha de consulta: 5 de agosto de 2019]. Disponible en:

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-perspectivas-tiempos-incertidumbre/\\$File/EY-perspectivas-tiempos-incertidumbre.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-perspectivas-tiempos-incertidumbre/$File/EY-perspectivas-tiempos-incertidumbre.pdf)

FEELCAPITAL. V Informe de inversión digital, [en línea], 2019. [Fecha de consulta: 28 de julio de 2019]. Disponible: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/feelcapitalblog/wp-content/uploads/Quinto-informe-inversion-digital.pdf>

FLORIO FEDERICO, L. LA VANGUARDIA. El BBVA lleva a Barcelona su nuevo modelo de oficina [en línea], Barcelona, 18 de abril de 2019. [Fecha de consulta: 6 de julio de 2019]. Disponible en:

<https://www.lavanguardia.com/economia/20190418/461716573843/bbva-oficina-barcelona-formato-digital.html>

LA VANGUARDIA. Tener un gestor personal en el banco ya no es solo cosa de ricos [en línea], Barcelona, 22 de febrero de 2019. [Fecha de consulta: 18 de julio de 2019]. Disponible en:

<https://www.lavanguardia.com/economia/20190222/46610569119/gestor-banco-personal-cliente.html>

MARKETING DIRECTO. La asociación española de marketing relacional define el termino CRM. [En línea], 2002. [Fecha de consulta: 25 de septiembre de 2019]. Disponible en: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/la-asociacion-espanola-de-marketing-relacional-define-el-termino-crm>

REDACCIÓN BYTE TI. CaixaBank, primer banco del mundo que utiliza el reconocimiento fácil en sus cajeros, [en línea], Madrid, 15 de febrero de 2019. [Fecha de consulta: 25 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.revistabyte.es/actualidad-byte/caixabank-reconocimiento-facial/>

REVISTA MARKETING 4 ECOMMERCE. Cuáles son las redes sociales con más usuarios del mundo. [En línea], 2019. [Fecha de consulta: 25 de septiembre de 2019]. Disponible en: <https://marketing4ecommerce.net/cuales-redes-sociales-con-mas-usuarios-mundo-2019-top/>

RIVERO, F. Informe ditrendia 2017: Mobile en España y en el Mundo. [en línea]. [Fecha de consulta: 29 de julio de 2019]. Disponible en: https://www.amic.media/media/files/file_352_1289.pdf

RIVERO, F. Informe ditrendia 2018: Mobile en España y en el Mundo. [en línea]. [Fecha de consulta: 29 de julio de 2019]. Disponible en: <https://ditrendia.es/informe-mobile-2018/>

SMARTME ANALYTICS. Las aplicaciones bancarias mejor valoradas en el Mobile Performance Index – Q2. [en línea], 2018. [Fecha de consulta: 30 de julio de 2019]. Disponible en: <http://smartmeanalytics.com/blog/2018/09/06/las-aplicaciones-bancarias-mejor-valoradas-en-el-mobile-performance-index-q2/>

SMARTME ANALYTICS. Mobile Performance Index. [en línea], 2018. [Fecha de consulta: 30 de julio de 2019]. Disponible en: <http://smartmeanalytics.com/blog/tag/mobile-performance-index/>

SPAIN, I. A. B. Estudio anual de redes sociales. [En línea], 2018. [Fecha de consulta: 25 de septiembre de 2019]. Disponible en: https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-redes-sociales-2018_vreducida.pdf

STATISTA. Evolución anual del número de oficinas del sistema bancario en España desde 2010 hasta 2018. [En línea], 2019. [Fecha de consulta: 25 de septiembre de 2019]. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/565775/numero-de-oficinas-del-sector-bancario-espanol/>

STIGA. Satisfacción del consumidor español. [En línea], 2018. [Fecha de consulta: 25 de septiembre de 2019]. Disponible en: <https://www.stigacx.com/>

UE STUDIO. EL MUNDO. Work Café, la revolucionaria oficina de Banco Santander [en línea], Madrid, 30 de marzo de 2019. [Fecha de consulta: 16 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.elmundo.es/promociones/native/2019/03/30w/index.html>